ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN — POLONIA
VOL. XXIII, 25 SECTIO H 1989

Instytut Ekonomiki Produkcji, Organizacji i Zarządzania
Wydziału Ekonomicznego UMCS

Jerzy BARUK

Metodologiczne aspekty badania stylu kierowania działalnością innowacyjną w przedsiębiorstwie przemysłowym

Методологические аспекты исследования стиля управления деятельностью по введению новшеств на промышленном предприятии

Methodological Aspects of Investigating the Style of Running the Innovative Activity in an Industrial Enterprise

Jednym z podstawowych czynników dynamicznego rozwoju gospodarki narodowej jest innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych [1]. Innowacyjność ta kształtowana jest przez rozwiązania systemowe tkwiące w otoczeniu jednostek gospodarczych, jak również przez czynniki wewnętrzne. Do najbardziej istotnych elementów otoczenia przedsiębiorstwa, wpływających na jego innowacyjność, należy zaliczyć: rynek, system ekonomiczno-finansowy i motywy polityczne. One właśnie emitują określone bodźce skłaniające kadrę kierowniczą jednostek gospodarczych do tworzenia klimatu innowacyjnego wewnątrz przedsiębiorstw, do innowacyjnego kierowania.

W obecnych warunkach społeczno-gospodarczych kraju dominującą rolę w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstw odgrywa system ekonomiczno-finansowy. Stanowi on zespół norm prawnych regulujących organizację i funkcjonowanie gospodarki finansowej jedostek gospodar-

[1] Innowacyjność przedsiębiorstw jest to zdolność do systematycznego stosowania w działalności gospodarczej nowych rozwiązań technicznych, techniczno-organizacyjnych i organizacyjnych, których źródłami mogą być: 1) zakupy licencyjne, 2) wyniki działalności naukowo-badawczej i rozwojowej instytucji krajowych, 3) wyniki działalności badawczej i rozwojowej zakładowego zaplecza rozwojowego, 4) empiryczna działalność wynalazcza i racjonalizatorska, 5) wyniki działalności międzynarodowych zespołów twórczych.

czych, a przez to i stosunek kierownictwa oraz całej załogi do tworzenia i wdrażania innowacji. Można tu wyróżnić cztery podstawowe formy stymulowania innowacyjności przedsiębiorstw w ramach stosowanych instrumentów polityki ekonomiczno-finansowej centrum:

1) stymulowanie poprzez system podatkowy,
2) stymulowanie poprzez system cen,
3) stymulowanie poprzez system motywacyjny,
4) stymulowanie poprzez kredyty bankowe.

Zadaniem przedsiębiorstw przemysłowych jest umiejętne wykorzystanie motywacyjnej funkcji tych instrumentów w codziennej działalności gospodarczej oraz w wytyczaniu polityki rozwojowej produkowanych wyrobów i świadczonych usług. Polityka techniczno-organizacyjnego rozwoju produkcji w przedsiębiorstwie stanowi pochodna ogólnej polityki stymulowania procesów innowacyjnych w przemyśle[2]. Założenia tej polityki powinny być ukierunkowane na tworzenie ekonomicznych, organizacyjnych, technicznych i społecznych warunków dla wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych, przejawiającej się w trzech sferach działania podmiotów gospodarczych:[3]

a) w sferze przedprodukcyjnej, obejmującej naukowo-techniczne przygotowanie produkcji,
b) w sferze produkcyjnej, obejmującej wytwarzanie dóbr oraz świadczenie usług zgodnie z zasadą racjonalnego gospodarowania,
c) w sferze poprodukcyjnej, obejmującej zbyt produkcji własnej.

Wzrost innowacyjności w poszczególnych sferach działania przedsiębiorstwa, poza sprzyjającymi warunkami zewnętrznymi, wymaga przeobrażeń strukturalnych w całym przedsiębiorstwie oraz w poszczególnych jego podsystemach. Wymaga też właściwego kierowania procesami innowacyjnymi, bowiem sukces innowacji zależy od zdecydowanego nastawienia kierownictwa. W sztywnym, autorytatywnie kierowanym przedsiębiorstwie nie można wymagać od pracowników dużej kreatywności. Warunkiem sukcesu (poza sprzyjającymi czynnikami zewnętrznymi) jest stworzenie elastycznych, innowacyjnych struktur organizacyjnych, systematyczne pobudzanie pracowników do twórczości technicznej, przekonanie kadry kierowniczej, że źródła postępu techniczno-organizacyjnego

---

[2] Przez politykę stymulowania procesów innowacyjnych należy rozumieć zbiór instrumentów oraz środków stosowanych przez centrum lub przez kierownictwo przedsiębiorstwa w celu tworzenia i wdrażania innowacji.

[3] K. Fabiańska i J. Rokita uważają, że pozbawienie podmiotu gospodarczego wpływu na choćby jedną z wymienionych sfer sprawia, że nie może on realizować funkcji przedsiębiorczości, a więc nie jest *de facto* przedsiębiorstwem. (K. Fabiańska, J. Rokita: *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*. PWE, Warszawa 1986, s. 8).

mogą tkwić wewnątrz podmiotu gospodarczego oraz, jak stwierdza F. Haselbeck, jasne określenie zadań innowacyjnych w polityce i strategii przedsiębiorstwa [4].

Działalność innowacyjna wynikająca z określonej polityki w zakresie techniczno-organizacyjnego rozwoju produkcji i świadczonych usług wymaga sprawnego kierowania procesami innowacyjnymi i ludźmi kreującymi te procesy, przy czym do treści określających zakres kierowania procesami innowacyjnymi zalicza się:[5]

— ustalenie strategii rozwojowej zapewniającej realizację celów społeczno-gospodarczych,

— sterowanie rozwojem infrastruktury innowacyjnej, a więc kształtowanie zaplecza naukowo-technicznego, bazy konstrukcyjno-doświadczalnej, laboratoryjnej itp.,

— formułowanie zadań placówek naukowo-badawczych i projektowych, zadań wdrożeniowych realizowanych w formie pierwszych zastosowań i rozpowszechniania z uwzględnieniem hierarchii ważności tych zadań,

— przygotowanie oraz dobór wykonawców, środków rzeczowych i finansowych niezbędnych do realizacji określonych zadań oraz ustalenie proporcji wykorzystania posiadanego potencjału innowacyjnego do realizacji różnych celów,

— formułowanie kryteriów sterowania i oceny wyników realizacji procesów innowacyjnych oraz działalności związanej z ich przygotowaniem,

— systematyczne doskonalenie form organizacyjnych przygotowania i realizacji procesów innowacyjnych.

Jedną z ważnych ról kadry kierowniczej w procesie innowacyjnym jest podejmowanie działań organizacyjnych mających na celu stworzenie opytmalnych warunków dla pełnego wykorzystania energii twórczej pracowników, bowiem — jak twierdzi J. R. D. Steward [6] — jednym z najbardziej niewykorzystanych zasobów przedsiębiorstwa przemysłowego jest energia twórcza pracowników, energia związana z tworzeniem projektów wynalazczych. Według J. Stewarda, pracownicy angażują zwykle około 20% swoich możliwości twórczych, a reszta jest nigdy nie wykorzystana. Wykorzystując czynniki psychosocjologiczne, ekonomiczne, prawne i organizacyjne, kadra kierownicza może wiele uczynić dla pobudzenia kreatywności wśród pracowników. W każdym człowieku tkwi bowiem potencjał twórczy, który należy wykryć i zapewnić mu możliwość

---

[4] F. Haselbeck: *Stillstand ist Rückschritt*. „Der Organisator", 1983, VII.

[5] J. Walkowski: *Kierowanie innowacjami w przemyśle*. IW ZZ, Warszawa 1986, s. 23.

[6] J. R. D. Steward: *Letters to the Editor*. „Work Study and Management Services", 1975/11.

rozwoju. W praktyce zadanie to sprawia wiele trudności kadrze kierowniczej. Zdaniem wielu specjalistów jedną z przyczyn takiej sytuacji jest niewłaściwy styl kierowania działalnością innowacyjną [7]. Ostatnio coraz częściej mówi się, że podstawowym stymulatorem innowacyjności jest „kultura przedsiębiorstwa" [8] rozumiana jako system wspólnych wartości, oczekiwań i norm, które w istotny sposób sterują zachowaniem zarówno jednostek, jak i całych zespołów w przedsiębiorstwie. Kultura zachęcająca pracowników do tworzenia i akceptowania innowacji zapewnia rozwój, natomiast taka, która wywołuje bierność i negację, prowadzi do stagnacji.

Zasadne jest więc dążenie do identyfikacji stylu kierowania działalnością innowacyjną w polskich przedsiębiorstwach, których innowacyjność jest jak dotychczas zbyt mała. Do identyfikacji tej można wykorzystać technikę kwestionariuszową. Instrumentem tej techniki może być opracowany przez autora niniejszego artykułu kwestionariusz, którego konstrukcja przedstawiona jest w tabeli 1. Zawarte w kwestionariuszu zmienne organizacyjne zgrupowano w sześciu blokach problemowych: A — procesy kierowania, B — działania motywacyjne, C — procesy informacyjne, D — charakter procesów wzajemnego oddziaływania — interakcji, E — charakter procesów decyzyjnych w zakresie polityki techniczno-organizacyjnej, F — sposób wydawania zarządzeń i poleceń. Każdą ze zmiennych organizacyjnych umieszczono na 8-stopniowej skali podzielonej na cztery przedziały według następującej koncepcji:

przedział I oznacza autokratyczny styl kierowania działalnością innowacyjną [9],

— przedział II oznacza autokratyczno-motywacyjny styl kierowania,

— przedział III oznacza integratywny styl kierowania,

[7] Styl kierowania działalnością innowacyjną to całokształt sposobów oddziaływania przełożonego na podwładnych w celu skłonienia ich do aktywnego udziału w tworzeniu i wdrażaniu nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych zgodnie z celami wynikającymi ze strategii techniczno-organizacyjnego rozwoju produkcji. Przykładowo E. Glassman wyróżnia cztery style kierowania mające wpływ na twórcze, innowacyjne myślenie pracowników, są to: a) styl dyrektywny (wydawanie poleceń, modelowanie zachowań, kontrolowanie), b) styl współdziałający (rola trenera, negocjatora, współdziałającego), c) styl katalityczny (zachęta, ułatwienie, konsultacja), d) styl niedyrektywny (delegowanie odpowiedzialności). (*Leadership Styles Effect on the Creativity of Employees.* „Management Solutions", 1986, XI.

[8] R. Blair, Jr. R. S. Ahlbrandt: *What it takes for large organizations to be innovative.* „Research Management", 1986, III—IV.

[9] Style kierowania przyjęto w oparciu o typologię podaną w *Małej Encyklopedii Prakseologii i Teorii Organizacji.* Ossolineum, Warszawa 1978, s. 234 oraz przez J. Zieleniewskiego: *Organizacja i zarządzanie.* PWN, Warszawa 1975, s. 535—537.

— przedział IV oznacza integratywny przekonywająco-motywacyjny styl kierowania.

Przystępując do badania stylu kierowania działalnością innowacyjną w przedsiębiorstwie przemysłowym należy rozprowadzić kwestionariusze wśród kadry kierowniczej oraz wśród podwładnych, bowiem jedynie podwładni są w stanie w miarę obiektywnie ocenić styl kierowania przełożonych. Anonimowe wypełnienie kwestionariusza polega na wyborze właściwego przedziału dla każdej zmiennej organizacyjnej i przyporządkowaniu jej wybranej liczby punktów na 8-stopniowej skali przez zakreślenie tej liczby kółkiem. Następnie wyniki badania opracowuje się statystycznie przez obliczenie średniej arytmetycznej dla każdej zmiennej organizacyjnej. Dla ułatwienia interpretacji analitycznej uzyskane wyniki przedstawiamy graficznie jak na rycinach 1, 2, 3 i 4.

Zakwalifikowanie stylu kierowania do określonego przedziału odbywa się na podstawie wyników średniej arytmetycznej. Jeżeli dla danej zmiennej organizacyjnej spełniony jest warunek, że: 1 pkt $\leqslant$ średnia arytmetyczna $<$ 3 pkt, to analizowaną zmienną charakteryzuje autokratyczny styl kierowania, jeżeli 3 pkt $\leqslant$ średnia arytemtyczna $<$ 5 pkt, to występuje autokratyczno-motywacyjny styl kierowania, jeżeli 5 pkt $\leqslant$ średnia arytmetyczna $<$ 7 pkt to występuje integratywny styl kierowania, jeżeli 7 pkt $\leqslant$ średnia arytmetyczna $\leqslant$ 8 pkt to występuje integratywny przekonywająco-motywacyjny styl kierowania.

Należy tu zaznaczyć, że zaprezentowana konstrukcja kwestionariusza może ulegać pewnym modyfikacjom, np. można zwiększyć liczbę przedziałów do pięciu, można też przyjąć 12 lub 15-punktową skalę ocen itp.

Praktyczna przydatność omawianego instrumentu badania stylu kierowania działalnością innowacyjną została zweryfikowana w badaniach empirycznych przeprowadzonych w trzech przedsiębiorstwach przemysłu elektromaszynowego m. Lublina. Badaniami objęto trzy grupy pracowników pionów technicznych: pracowników inżynieryjno-technicznych, kadrę kierowniczą średniego szczebla, przedstawicieli dyrekcji. Ocenę badań przeprowadzono na podstawie 323 wypełnionych i zwróconych kwestionariuszy, w tym: 240 w grupie pracowników inżynieryjno-technicznych, 73 w grupie kadry kierowniczej i 10 w grupie przedstawicieli dyrekcji. Graficzny obraz wyników badań empirycznych przedstawiono na rycinach 1, 2, 3 i 4.

Charakterystykę stylu kierowania działalnością innowacyjną rozpoczniemy od przedstawienia opinii respondentów na temat procesów kierowania. Powszechnie wiadomo, że sprawność działania jest proporcjonalna do wzrostu stopnia wzajemnego zaufania między przełożonym i podwładnym. W praktyce z zaufaniem tym różnie bywa, twierdzą ankietowani. Zdaniem pracowników inżynieryjno-technicznych i kadry kie-

Tablica 1. Charakterystyka stylu kierowania działalnością
Characteristics of the style of running the innovative activity in an industrial

Zmienne organizacyjne	Przedział I
A. PROCESY KIEROWANIA	
1. W jakim stopniu Twój przełożony posiada zaufanie i wiarę w podwładnych	Posiada znikome zaufanie 1 2
2. W jakim stopniu Ty posiadasz zaufanie i wiarę w twego przełożonego	W stopniu znikomym 1 2
3. W jakim stopniu Twój przełożony swoim zachowaniem ułatwia swobodną z nim dyskusję o ważnych problemach dotyczących pracy	Podwładni nie mają śmiałości dyskutowania z przełożonym o pracy 1 2
4. W jakim stopniu Twój przełożony bierze pod uwagę pomysłowość podwładnych i konstruktywnie ją wykorzystuje	Praktycznie w żadnym 1 2
B. DZIAŁANIA MOTYWACYJNE	
1. Sposoby pobudzania pracowników do twórczego myślenia	Zdecydowanie dominują kary i groźby, z rzadka okolicznościowe nagrody 1 2
2. Zakres odpowiedzialności za realizowane cele organizacji odczuwany przez każdego jej członka	Praktycznie żaden 1 2
3. Stosunek jednych pracowników do drugich	Służalczy wobec kierowników połączony z ukrywaną wrogością do współpracowników. Lekceważenie podwładnych 1 2
4. Rodzaje postaw załogi wobec służb zaplecza technicznego i ich działalności w zakresie techniczno-organizacyjnego rozwoju produkcji	Zazwyczaj lekceważące. Znaczny konflikt sił między wydziałami produkcyjnymi a służbami technicznymi, których działalność uznawana jest za drugorzędną 1 2

innowacyjną w przedsiębiorstwie przemysłowym
enterprise

Przedział II	Przedział III	Przedział IV
Ma małe zaufanie 3 4	Ma duże zaufanie 5 6	Ma bardzo duże zaufanie 7 8
Mam pewną dozę zaufania do mego przełożonego 3 4	Mam duże zaufanie do przełożonego 5 6	Mam bardzo duże zaufanie do przełożonego 7 8
Odczucie swobody w dyskusji z przełożonym jest niewielkie 3 4	Podwładni dyskutują swobodnie, lecz z pewną dozą ostrożności 5 6	Podwładni dyskutują śmiało i czynią to otwarcie 7 8
Od czasu do czasu 3 4	Zazwyczaj 5 6	Faktycznie zawsze 7 8
Kary i nagrody. Częściej jednak kary. Brak indywidualizacji ocen 3 4	Nagrody i kary. Częściej jednak nagrody (w różnej formie). Uwzględnia się osiągnięcia indywidualne 5 6	Zdecydowanie nagrody ekonomiczne oparte na zdrowym systemie indywidualizującym osiągnięcia twórcze członków grupy. Pełne rozpoznanie i docenianie osiągnięć każdego pracownika 7 8
Mały 3 4	Duży 5 6	Całkowity 7 8
Służalczy wobec przełożonego. Walka o awans ze współpracownikami. Protekcjonizm do podwładnych 3 4	Dominuje współpraca i przychylna postawa wobec przełożonych. Rywalizacja ze współpracownikami. Niewielki protekcjonizm do podwładnych 5 6	Pełna współpraca na zasadzie wzajemnej wiary i zaufania 7 8
Czasem lekceważące. Od czasu do czasu przychylne i popierające twórczy wysiłek służb zaplecza technicznego 3 4	Zazwyczaj przychylne i popierające realizowane tam cele 5 6	Pełne poparcie dla realizowanych tam celów. Uznanie, iż od dzisiejszych rozwiązań techniczno-organizacyjnych zależeć będzie przyszłość wydziałów produkcyjnych 7 8

Zmienne organizacyjne	Przedział I
5. Poziom satysfakcji z wykonywanej pracy i przynależności do organizacji	Właściwie brak satysfakcji (szczególnie materialnej) 1 2
C. PROCESY INFORMACYJNE 1. Kierunek przepływu informacji	W dół (od dyrekcji) w formie poleceń, instrukcji i dyrekyw. W górę (do dyrekcji) w formie pisemnych sprawozdań i informacji o wykonaniu 1 2
2. Stopień rzetelności informacji otrzymywanych przez przełożonych od podwładnych	Silny stopień zniekształcenia informacji 1 2
3. Sprawność formalnie istniejących kanałów przepływu informacji	Informacje płynące formalnymi kanałami (drogą służbową) mają znikomą przydatność w systemie decyzyjnym. Większość decyzji podejmuje się w oparciu o informacje uzyskane kanałami nieformalnymi 1 2
4. Sprawność komunikacji poziomej	Słaba ze względu na silną rywalizację między pracownikami tych samych szczebli zarządzania wrogo nastawionych do siebie 1 2
D. CHARAKTER PROCESÓW INTERAKCJI 1. Stopień wzajemnego zrozumienia problemów podwładnych przez przełożonych	Praktycznie żaden 1 2

Przedział II	Przedział III	Przedział IV
Umiarkowana satysfakcja (szczególnie materialna)	Duża satysfakcja (szczególnie materialna)	Pełna satysfakcja (szczególnie materialna)
3 4	5 6	7 8
W dół — polecenia, zarządzenia, dyrektywy, czasem zapytania o ocenę problemu. W górę — sprawozdania z wykonania, czasem oceny i analizy	W dół — polecenia, instrukcje, dyrektywy oraz pytania o radę, prośby o ocenę. W górę — sprawozdania z wykonania oraz informacje o dostrzeganych problemach z propozycjami ich rozwiązania	Pełny przepływ informacji w obu kierunkach z jednakowym nasileniem, z zachowaniem partnerstwa
3 4	5 6	7 8
Ścisłość informacji, które przełożony chce usłyszeć, inne są ograniczone i mało dokładne	Informacje, które przełożony chce usłyszeć są ścisłe, pozostałe są częściowo zniekształcone	Wszystkie informacje przekazywane są z wymaganą dokładnością bez „retuszu"
3 4	5 6	7 8
Decyzje oparte są zarówno na informacjach płynących kanałami formalnymi jak i nieformalnymi	Większość informacji płynących drogą służbową jest podstawą decyzji. Niewielkim ich uzupełnieniem są informacje płynące kanałami nieformalnymi	Sieć formalnych kanałów informacji zapewnia pełną sprawność systemu decyzyjnego. Kanały nieformalne wykorzystywane są jedynie dla zwiększenia sprawności systemu decyzyjnego
3 4	5 6	7 8
Osłabiona rywalizacja między pracownikami	Dobra	Bardzo dobra
3 4	5 6	7 8
Częściowe zrozumienie w zakresie problemów służbowych. Brak zrozumienia spraw osobistych	Pełne zrozumienie w zakresie problemów służbowych i tylko częściowe w zakresie spraw osobistych	Pełne wzajemne zrozumienie w zakresie problemów zawodowych i osobistych
3 4	5 6	7 8

Zmienne organizacyjne	Przedział I
2. Stopień wzajemnej współpracy pomiędzy ludźmi i komórkami organizacyjnymi znajdującymi się w różnych pionach struktury organizacyjnej	Praktycznie żaden. Silna skłonność do autonomizacji ze względu na niezgodność celów, brak wiedzy fachowej, dominację grupowych interesów. Decyzje podejmowane są bez uwzględniania opinii ludzi spoza „własnej” komórki 1 2
3. Liczba współpracujących zespołów powołanych do sprawniejszej realizacji celów organizacji	Praktycznie brak 1 2
4. Zakres, w jakim pracownicy mogą wpływać na cele i metody działania własnej komórki organizacyjnej	Praktycznie żaden 1 2
5. Zakres, w jakim pracownicy mogą wpływać na cele i metody działania całego przedsiębiorstwa	Praktycznie żaden 1 2
6. Stopień elastyczności struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa w zakresie wpływu komórek organizacyjnych na ich wzajemne zachowanie	Praktycznie żaden 1 2
E. CHARAKTER PROCESÓW DECYZYJNYCH W ZAKRESIE POLITYKI TECHNICZNO-ORGANIZACYJNEGO ROZWOJU PRODUKCJI	
1. Czy decyzje podejmowane są na właściwych szczeblach, ze względu na dostępność obiektywnych informacji służących do ich podjęcia	W zasadzie wszystkie decyzje podejmowane są na szczeblu dyrektora 1 2
2. Stopień wykorzystania specjalistycznej wiedzy podwładnych w procesie decyzyjnym	Praktycznie żaden 1 2

Przedział II		Przedział III		Przedział IV	
Istniejąca współpraca ma charakter formalny, jest wymuszana decyzjami dyrektora lub wynika z chęci posiadania „podkładki", zabezpieczenia się przed odpowiedzialnością		Współpraca bez większych oporów, szczególnie w zakresie bardziej złożonych problemów. Częściowo współpraca ta wiąże się z asekuracją (mieć podkładkę)		Pełna współpraca ludzi i komórek podyktowana realizacją wspólnego celu dla dobra techniczno-organizacyjnego rozwoju produkcji. niezależnie od inicjatora takiej współpracy	
3	4	5	6	7	8
Kilka w roku		Kilkanaście w roku		Wszystkie problemy techniczno-organizacyjne rozwiązywane są zespołowo	
3	4	5	6	7	8
Mały		Umiarkowany		Duży	
3	4	5	6	7	8
Mały		Umiarkowany		Duży	
3	4	5	6	7	8
Mały. Możliwość wpływu tylko drogą służbową (pionowo) z góry w dół		Umiarkowana zdolność wpływu zarówno w pionie, jak i w poziomie		Bardzo elastyczna struktura ułatwiająca wywieranie konstruktywnego oddziaływania we wszystkich kierunkach	
3	4	5	6	7	8
Większość decyzji zapada na szczeblu dyrektora, lecz nie tam gdzie powinny ze względu na odpowiedniość informacji. Część decyzji zapada na niższych szczeblach		Decyzje ważne zapadają na szczeblu dyrektora. Pozostałe na szczeblach zbliżonych do tych, gdzie powstają problemy		Decyzje zapadają na szczeblach najbardziej kompetentnych. Podejmowane są w oparciu o wzajemne grupowe i indywidualne konsultacje specjalistów	
3	4	5	6	7	8
Formalnie prowadzone są konsultacje ze specjalistami, lecz ich opinie nie wpływają na decyzje kierownictwa		Zasięga się opinii specjalistów, lecz nie zawsze uwzględnia się je w procesie decyzyjnym		Pełne wykorzystanie specjalistycznej wiedzy podwładnych w procesie decyzyjnym	
3	4	5	6	7	8

Zmienne organizacyjne	Przedział I	
3. Stopień uczestnictwa podwładnych w procesie decyzyjnym dotyczącym ich pracy	Praktycznie żaden	
	1	2
4. Stopień świadomości decydentów w zakresie problematyki występującej na niższych szczeblach organizacji	Praktycznie żaden	
	1	2
F. SPOSÓB WYDAWANIA ZARZĄDZEŃ I POLECEŃ		
1. Sposób, w jaki zazwyczaj ustalane są i wydawane zarządzenia i polecenia	Zarządzenia i polecenia przygotowywane są na szczeblu dyrektora i przekazywane do wykonania drogą służbową	
	1	2
2. Stopień akceptacji bądź negacji wydawanych zarządzeń i poleceń	Formalna akceptacja (przyjęcie do wiadomości) przy bardzo częstym nie wykonywaniu ich	
	1	2
3. Stopień współprzyczyniania się wydawanych zarządzeń i poleceń do optymalnego podziału pracy i racjonalnego jej przebiegu	Praktycznie żaden. Zarządzenia wydawane są sporadycznie, a ich ścisłe przestrzeganie jeszcze bardziej dezorganizuje pracę	
	1	2

Źródło: Opracowanie własne.

rowniczej, stopień zaufania przełożonych i wiary w podwładnych jest mały (średnie oceny: 4,3 pkt i 4,7 pkt). Na takim samym poziomie kształtuje się zaufanie podwładnych do przełożonych (średnie oceny: 4,0 pkt i 4,6 pkt), mimo że przełożeni swoim zachowaniem ułatwiają swobodną dyskusję z podwładnymi (średnie oceny: 5,3 pkt i 6,0 pkt).

W praktyce swobodna dyskusja nie eliminuje braku zaufania podwładnych do przełożonych, bowiem ci ostatni, zdaniem pracowników inżynieryjno-technicznych, tylko „od czasu do czasu" biorą pod uwagę pomysłowość podwładnych i wykorzystują ją w praktyce (średnia ocena 4,6 pkt). Według opinii ogółu kierownictwa, wykorzystanie pomysłowości podwładnych jest częstsze niż sądzą ci ostatni (średnie oceny kadry

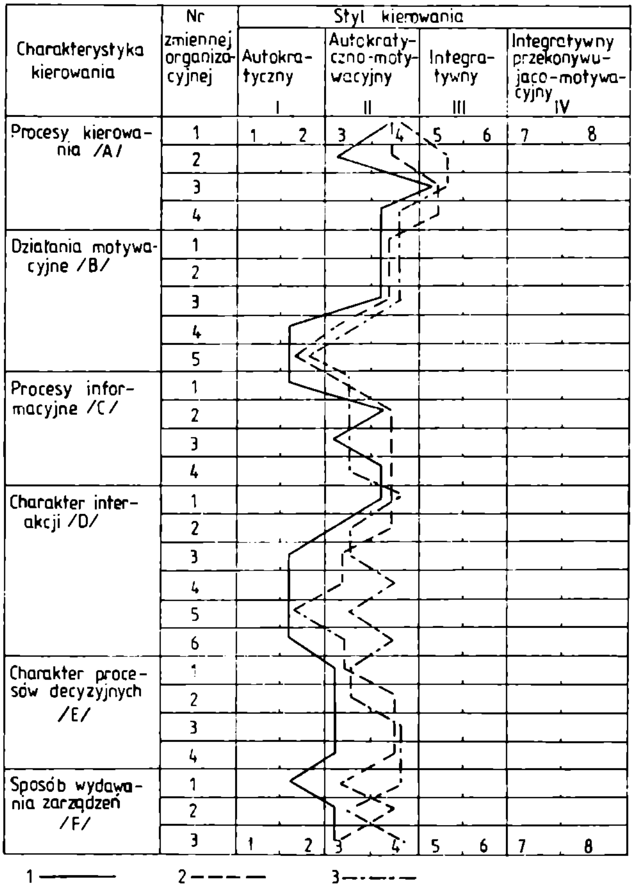
	Przedział III		Przedział IV	
Sporadycznie z głosem doradczym		Często doradzają, lecz nie współdecydują		Prawie zawsze współdecydują w sprawach ich pracy	
3	4	5	6	7	8
Świadomi tylko niektórych problemów		Ogólna świadomość		Świadomi całokształtu występujących problemów	
3	4	5	6	7	8
Zarządzenia są przygotowywane na szczeblu dyrekcji z rzadką możliwością przedyskutowania ich		Projekty zarządzeń i poleceń konsultowane są w gronie kierowników niższych szczebli		W zasadzie projekty zarządzeń i poleceń powstają przy szerokim udziale całej załogi	
3	4	5	6	7	8
Formalna akceptacja, lecz stopień realizacji bywa różny		Formalna i wewnętrzna akceptacja, lecz niezbyt dokładna realizacja		Pełna formalna i wewnętrzna akceptacja oraz wykonanie zgodne z intencją wydającego zarządzenie	
3	4	5	6	7	8
W niewielkim stopniu ze względu na znaczne rozbieżności między „życiem" a treścią zarządzeń		W znacznym stopniu		W dużym stopniu usprawniają podział i przebieg pracy	
3	4	5	6	7	8

kierowniczej i przedstawicieli dyrekcji: 5,1 pkt i 5,2 pkt).

Jedną z funkcji kierowniczych jest motywowanie, czyli wpływanie na zachowanie się podmiotu działania za pośrednictwem określonego rodzaju bodźców, przekształcających się w motywy działania. Wyniki badań wskazują, że sposób pobudzania pracowników do twórczego myślenia ogranicza się, zdaniem pracowników inżynieryjno-technicznych oraz kadry kierowniczej, do znacznie częstszego stosowania kar aniżeli nagród, przy braku indywidualizacji ocen (średnie oceny: 4,3 pkt i 4,8 pkt). Przedstawiciele dyrekcji uznali, iż częściej stosowane są nagrody w różnej formie niż kary (5,1 pkt).

Niewystarczające motywowanie do twórczości technicznej sprawia

że poczucie odpowiedzialności pracowników za cele realizowane w organizacji jest zaledwie „małe" (średnie oceny: 3,9 pkt, 4,3 pkt i 4,5 pkt). Taka sytuacja sprzyja rodzeniu się niekorzystnych stosunków międzyludzkich. Zdaniem pracowników inżynieryjno-technicznych i kadry kierowniczej, stosunek jednych pracowników do drugich cechuje „służalczość" wobec przełożonych, protekcjonizm do podwładnych oraz walka o awans ze współpracownikami (średnie oceny: 4,6 pkt i 4,8 pkt). Tylko przedstawiciele dyrekcji uznali, że w stosunkach tych dominują: współpraca i przychylne postawy wobec przełożonych, rywalizacja ze współ-

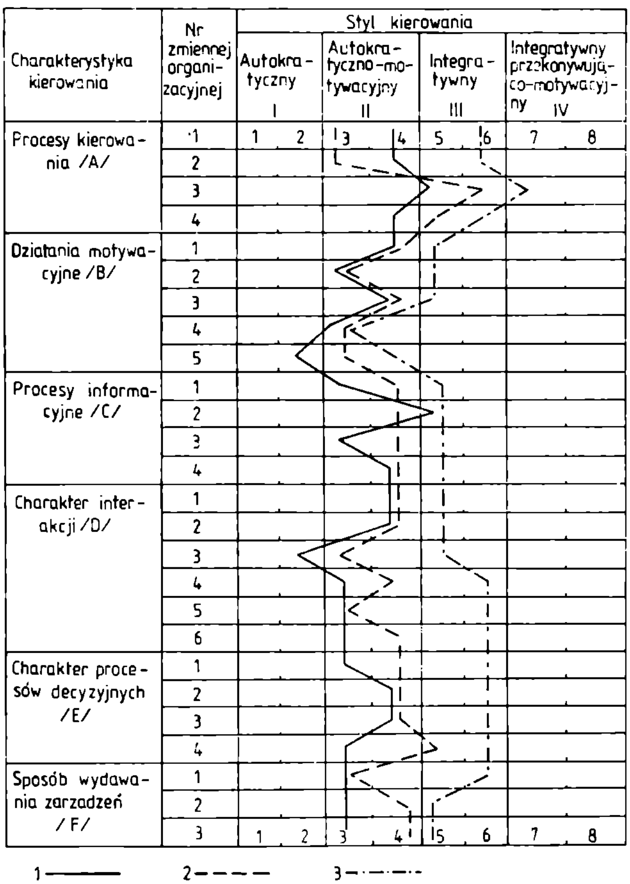


Ryc. 1. Charakterystyka kierowania działalnością innowacyjną w FSC (opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych): 1 — pracownicy inżynieryjno-techniczni, 2 — kadra kierownicza, 3 — przedstawiciele dyrekcji

Characterization of the managing of innovative activity in Agricultural Machines in Lublin (FSC) (the author's own estimation on the basis of questionnaires): 1 — engineeers and technicians, 2 — the managing staff, 3 — representatives of the board of directors

pracownikami, niewielki protekcjonizm do podwładnych (5,0 pkt). Spadek motywacji do twórczości technicznej wynika również z lekceważącego stosunku załogi do pracowników służby zaplecza technicznego, których działalność uznawana jest za drugorzędną. Taką opinię wyrazili pracownicy inżynieryjno-techniczni (2,7 pkt), natomiast kadra kierownicza i przedstawiciele dyrekcji stwierdzili, że postawa załogi wobec pracowników służb zaplecza technicznego jest „czasem lekceważąca" (3,2 pkt i 3,3 pkt).

W procesie kierowania działalnością innowacyjną ważną rolę odgrywa sprawność procesów informacyjnych. Tymczasem wyniki badań nie wska-

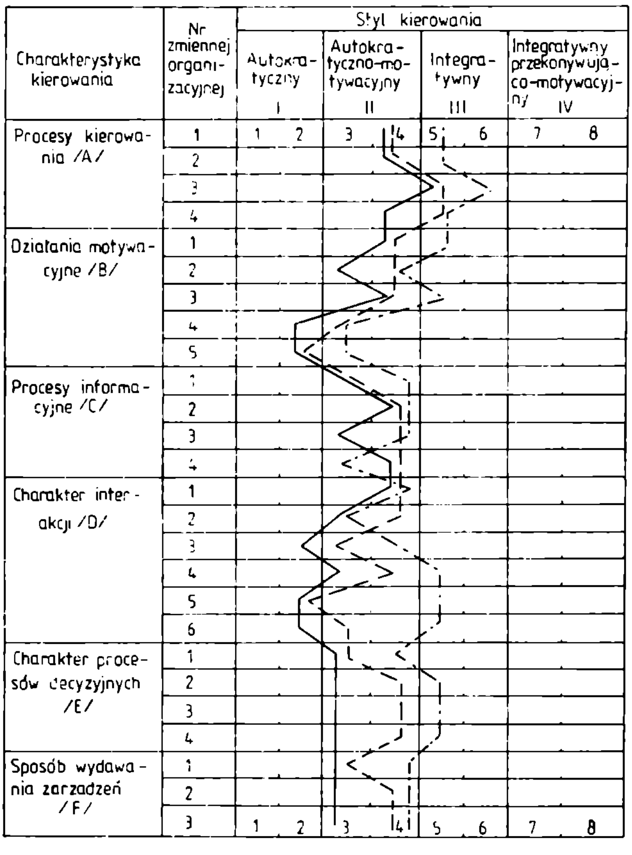


Ryc. 2. Charakterystyka kierowania działalnością innowacyjną w FMR w Lublinie (opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych): 1 — pracownicy inżynieryjno-techniczni, 2 — kadra kierownicza, 3 — przedstawiciele dyrekcji

Characterization of the managing of innovative activity in Agricultural Machines Works (FMR) in Lublin: 1 — engineers and technicians, 2 — the managing staff, 3 — representatives of the board of directors

zują na nadmiar zaangażowania kierownictwa w doskonalenie tych procesów. Ze względu na kierunek przepływu, informacje przekazywane w dół mają charakter poleceń, zarządzeń, dyrektyw, czasem tylko zapytania o ocenę problemu. W górę transmitowane są w formie sprawozdań z wykonania, czasem oceny i analizy (średnie oceny: 3,0 pkt, 3,6 pkt i 4,5 pkt).

Nieco wyżej oceniono stopień rzetelności informacji otrzymywanych przez przełożonych od podwładnych. Zachowana jest ścisłość tych informacji, które przełożony chce usłyszeć, natomiast pozostałe są ograniczone i mało dokładne (4,6 pkt, 4,9 pkt i 4,3 pkt). Sprawność procesów in-

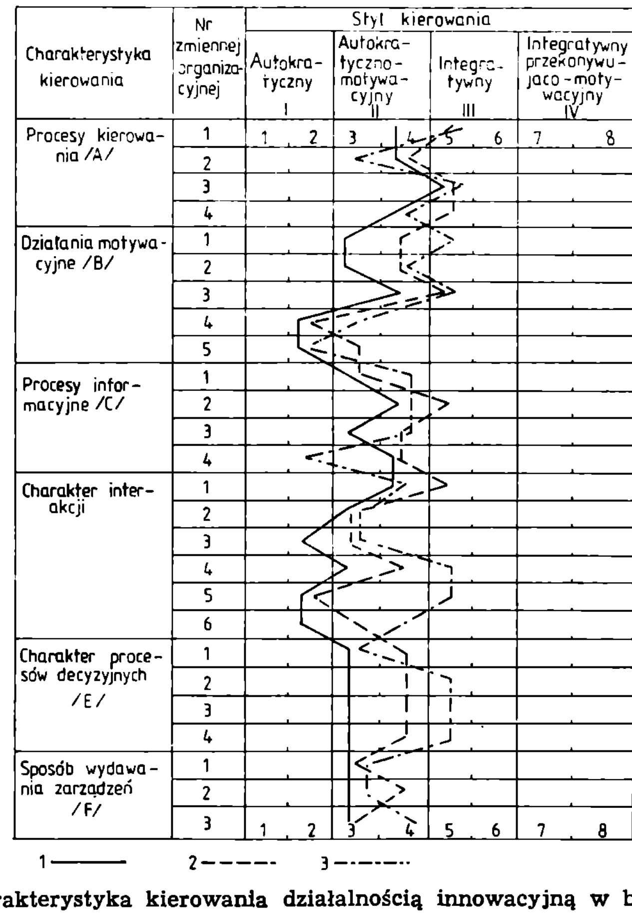


Ryc. 3. Charakterystyka kierowania działalnością innowacyjną w LFW w Lublinie (opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych): 1 — pracownicy inżynieryjno-techniczni, 2 — kadra kierownicza, 3 — przedstawiciele dyrekcji

Scales Factory (LFW) (the author's own estimation on the basis of questionnaires): Characterization of the managing of innovative activity in the Lublin 1 — engineers and technicians, 2 — the managing staff, 3 — representatives of the board of directors

formacyjnych w znacznym stopniu zależy do sprawności komunikacji poziomej, szczególnie w fazie generowania pomysłów i tworzenia nowego rozwiązania. W praktyce czynnikiem osłabiającym poziomą komunikację między twórcami nowej techniki, zdaniem respondentów jest rywalizacja tocząca się między pracownikami (średnie oceny: 4,1 pkt, 4,5 pkt i 3,9 pkt) oraz niedostateczna ilość specjalistów zdolnych do przygotowania i przekazania aktualnej informacji.

Obiektywna, aktualna i we właściwym czasie dostarczona informa-



Ryc. 4. Charakterystyka kierowania działalnością innowacyjną w badanych przedsiębiorstwach ogółem (opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych): 1 — pracownicy inżynieryjno-techniczni, 2 — kadra kierownicza, 3 — przedstawiciele dyrekcji

Characterization of the managing of innovative activity in investigated factories in total (the author's own estimation on the basis of questionnaires): 1 — engineers and technicians, 2 — the managing staff, 3 — representatives of the board of directors

cja może przyczynić się do zmiany proporcji między ilością prac subiektywnie twórczych oraz ilością prac twórczych obiektywnie, czyli takich, które prowadzą do uzyskania wyników nieznanych społeczeństwu wcześniej, a więc oryginalnych wynalazków. Ograniczeniu subiektywnej orientacji pracowników kreatywnych, wraz ze wszystkimi negatywnymi następstwami dla postępu techniczno-organizacyjnego, może służyć sprawny system informacyjny obejmujący formalne kanały przepływu informacji jak również wykorzystujący drogi nieformalne, głównie o charakterze kontaktów bezpośrednich (ustnych) między osobami pracującymi nad określonym problemem. Kontakty ustne uważane są za podstawowy nośnik informacji technicznych wykorzystywany przez inżynierów i naukowców przemysłowych. Odgrywają one szczególnie istotną rolę w zakresie stymulowania pomysłów i przy podejmowaniu prób rozwiązywania problemów technicznych i organizacyjnych.

Sprawność kierowania działalnością innowacyją zależy również od charakteru procesów wzajemnego oddziaływania — interakcji między pracownikami w układzie pionowym i poziomym. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że problem ten nie znalazł optymalnego rozwiązania. Zdaniem respondentów, dotychczasowe rozwiązania organizacyjne i stosunki międzyludzkie pozwalają jedynie na formalną współpracę między komórkami organizacyjnymi, wymuszaną decyzjami dyrektora lub chęcią posiadania „podkładki" zabezpieczającej przed odpowiedzialnością (średnie ocen: 3,7 pkt, 4,0 pkt i 3,9 pkt). Nie odczuwa się natomiast klimatu racjonalnej współpracy dyktowanej realizacją wspólnego celu w zakresie techniczno-organizacyjnego rozwoju produkcji. Sytuację tę potęguje brak pełnego zrozumienia problemów podwładnych, nawet tych o charakterze służbowym (średnie oceny: 4,2 pkt, 4,9 pkt i 4 8 pkt).

Cechą innowacyjnego kierowania jest stwarzanie klimatu sprzyjającego zespołowemu rozwiązywaniu problemów technicznych i organizacyjnych. Niestety w badanych przedsiębiorstwach tej formie integracji pracowników nie poświęca się wiele miejsca w czynnościach kierowniczych. Niewystarczający jest też wpływ pracowników na cele i metody działania własnej komórki organizacyjnej. Zdaniem respondentów wpływ ten jest mały (3,0 pkt i 4,0 pkt). Jedynie przedstawiciele dyrekcji zakres ten uznali za umiarkowany (5,2 pkt). Jeszcze bardziej krytycznie oceniono możliwość wpływu pracowników na cele i metody działania dotyczące rozwoju techniki w całym przedsiębiorstwie. Zdaniem pracowników inżynieryjno-technicznych i kadry kierowniczej, wpływ ten jest praktycznie żaden (2,3 pkt i 2,7 pkt), natomiast przedstawiciele dyrekcji uznali go za umiarkowany (5,0 pkt).

Jedną ze zmiennych organizacyjnych charakteryzujących procesy interakcji w działalności innowacyjnej jest stopień elastyczności struktur

organizacyjnych ze względu na możliwość decydowania o wzajemnym zachowaniu się. W tym wypadku rozbieżność ocen była większa. Pracownicy inżynieryjno-techniczni uznali, że praktycznie brak jest takiej elastyczności (2,9 pkt), kadra kierownicza uznała ją jako małą (3,5 pkt), przedstawiciele dyrekcji — jako umiarkowaną (5,0 pkt). Styl kierowania działalnością innowacyjną scharakteryzowano też za pomocą zmiennych organizacyjnych dotyczących procesów decyzyjnych. Zdaniem W. Kieżuna [10], proces decyzyjny polega na przetwarzaniu informacji wejściowych (meldunki, sprawozdania, instrukcje odgórne) i informacji przechowywanych (wiedza, doświadczenie) w informację wyjściową (wydawanie dyrektyw, zarządzeń, rozkazów, poleceń). Końcowym etapem procesu decyzyjnego jest decyzja. Każda decyzja powinna być racjonalna metodologicznie, tzn. powinna wytyczać sposób działania wybrany na podstawie wszelkich informacji dostępnych dla decydującego, zgodnie z regułami procesu decyzyjnego. Decyzje należy podejmować na właściwym szczeblu ze względu na:

1) możliwość szybkiej oceny sytuacji, której decyzja ma dotyczyć,

2) znajomość możliwości realizacji podjętej decyzji,

3) możliwość prowadzenia kontroli oraz możliwość natychmiastowej korekty wykonywanych decyzji w przypadku zaistnienia odchyleń.

Tymczasem w badanych przedsiębiorstwach, zdaniem respondentów, większość decyzji odnośnie działalności innowacyjnej zapada na szczeblu dyrektora, lecz nie tam gdzie powinny zapadać ze względu na dostępność obiektywnych informacji (średnie oceny: 3,5 pkt, 3,9 pkt i 4,6 pkt).

Niewystarczający jest też stopień wykorzystania specjalistycznej wiedzy podwładnych w procesie decyzyjnym. Według oceny pracowników inżynieryjno-technicznych i kadry kierowniczej, formalnie prowadzone są konsultacje ze specjalistami, lecz ich opinie nie wpływają na decyzje kierownictwa (3,8 pkt i 4,3 pkt). Natomiast przedstawiciele dyrekcji stwierdzili, że zasięga się opinii specjalistów, lecz nie zawsze uwzględnia się je w procesie decyzyjnym (5,2 pkt). Podobne odczucia towarzyszyły ocenie stopnia uczestnictwa podwładnych w procesie decyzyjnym dotyczącym ich pracy. W odczuciu pracowników i kadry kierowniczej jest to uczestnictwo sporadyczne, wyłącznie z głosem doradczym (3,5 pkt i 4,3 pkt), natomiast przedstawiciele dyrekcji stwierdzili, że częste, lecz bez możliwości współdecydowania (5,4 pkt).

Ciekawą opinię wyrażono na temat stopnia świadomości decydentów w zakresie problematyki występującej na niższych szczeblach organizacji. Pracownicy inżynieryjno-techniczni i kadra kierownicza uznali, że

[10] W. Kieżun: *Podstawy organizacji i zarządzania*. KiW, Warszawa 1977, s. 299.

świadomść ta dotyczy tylko niektórych problemów (3,5 pkt i 4,3 pkt). Przedstawiciele dyrekcji byli przekonani o posiadaniu ogólnej świadomości problematyki dotyczącej niższych szczebli kierowania. Niepełnej świadomości problematyki niższych szczebli kierowania towarzyszy koncentracja decyzji na szczeblu dyrekcji. W konsekwencji obserwuje się niezadowalający stopień akceptacji wydawanych zarządzeń i poleceń, przejawiający się w formalnym ich aprobowaniu przy zróżnicowanym stopniu realizacji (3,5 pkt, 4,1 pkt i 4,2 pkt). Jednocześnie wydawane zarządzenia i polecenia w niewielkim stopniu przyczyniają się do optymalnego podziału pracy i racjonalnego jej przebiegu, głównie ze względu na znaczne rozbieżności między „życiem" a treścią tych zarządzeń i poleceń (średnie oceny: 3,5 pkt, 4,0 pkt i 4,8 pkt).

Zaprezentowana charakterystyka stylu kierowania działalnością innowacyjną w odniesieniu do większości zmiennych organizacyjnych zawiera się w przedziale II, co odpowiada autokratyczno-motywacyjnemu stylowi kierowania, którego podstawowymi cechami są:

1) narzucanie podwładnym punktu widzenia kierownictwa,
2) wymaganie podporządkowania się poleceniom służbowym,
3) sporadyczne odwoływanie się do opinii pracowników,
4) mały stopień zaufania i wiary w podwładnych,
5) niska skłonność do dyskusji z podwładnymi,
6) przewaga kar nad nagrodami i brak skłonności do indywidualizacji ocen,
7) niewielka możliwość wpływania załogi na cele i metody działania całego przedsiębiorstwa,
8) koncentracja decyzji na najwyższych szczeblach kierowania,
9) niska sprawność procesu decyzyjnego,
10) niedostateczny stopień indywidualizacji zdolności twórczych podwładnych,
11) przewaga bodźców podstawowych (bodźce ekonomiczne, posłuszeństwa) nad bodźcami wyższego rzędu,
12) niski stopień utożsamiania celów osobistych pracowników z celami ogólnymi rozwoju techniki,
13) duży stopień formalizacji procesów innowacyjnych.

Przedstawiony autokratyczno-motywacyjny styl kierowania, zdaniem respondentów, nie zapewnia najwyższej sprawności realizowanym procesom innowacyjnym, bowiem nie jest wystarczająco elastyczny i integrujący indywidualne zdolności twórcze pracowników wokół nadrzędnych celów rozwoju techniki, nie przyczynia się do eliminowania wewnętrznych barier utrudniających realizację założonych celów, mimo że jednym z podstawowych warunków pomyślności przedsiębiorstwa jest

sprawne kierownictwo. Dobre kierownictwo, zdaniem M. R. Smitha [11], polega w 10% na umiejętnościach technicznych, w 20% na sprawnym administrowaniu, w 30% na prowadzeniu pracowników w określonym kierunku i w 40% na umiejętności motywowania pracowników. Właśnie dwie ostatnie cechy należą do najistotniejszych, a jednocześnie najsłabszych stron stylu kierowania działalnością innowacyjną w badanych przedsiębiorstwach i nie tylko.

РЕЗЮМЕ

Динамическое развитие народного хозяйства требует у его основных субъектов, какими являются государственные предприятия, повышения способности к принятию нововведений. Это повышение, наряду с благоприятными внешними условиями, обусловлено структурными изменениями в трех основных сферах деятельности предприятия: допроизводственной, производственной и послепроизводственной; он требует также изменения стиля управления деятельностью по введению новшеств.

Одной из важнейших задач руководящих кадров в области развития деятельности по введению новшеств является создание условий, способствующих полному использованию творческой энергии членов коллектива. Выполнение этой задачи связано на практике с многочисленными трудностями для руководства предприятия, что вызвано, в частности, неправильным стилем управления деятельностью по введению новшеств. Совершенствование этого стиля должно опираться на подробный анализ положения, проведенный согласно строго определенной исследовательской методике. Теоретические основы этой методики и их практическая проверка составляют содержание предлагаемой статьи.

Для исследования стиля управления деятельностью по введению новшеств предлагается техника опроса. Ее инструментом является разработнный автором статьи опросный лист, схема которого представлена в таблице 1. Стиль управления описывается организационными переменами, сгруппированными в шесть блоках:

A — процессы управления,

B — мотивационные действия,

C — информационные процессы,

D — характер процессов взаимного воздействия — интеракции,

E — характер процессов принятия решений в области технико-организационной политики,

F — способ издавания указов и распоряжений.

Каждая из переменных занимает место на 8-балльной шкале, разделенной на четыре отсека, а именно:

— отсек I обозначает автократический (наименее желательный) стиль управления деятельностью по введению новшеств,

[11] M. R. Smith: *How to Develop and Keep a Solid Management Team.* „Management Review", 1982, VIII.

— отсек II обозначает автократическо-мотивационный стиль управления,
— отсек III обозначает интегративный стиль управления,
— отсек IV обозначает интегративный убеждающе-мотивационный стиль управления.

Опросный лист использован в ходе эмпирических исследований, проведеных на трех предприятиях электромашинной промышленности г. Люблина. Результатом этих исследований является представленная в статье характеристика стиля управления рассматриваемой деятельностью (ее графический образ представлен рисунками 1, 2, 3 и 4), которая по отношению к большинству организационных переменных соответствует автократическо-мотивационному стилю управления. Такой стиль не обеспечивает высокой эффективности реализуемых процессов по введению новшеств, будучи недостаточно эластичным и слабоинтегрирующим индивидуальные творческие способности вокруг общих целей развития техники.

В статье дается также более подробная характеристика автократическо-мотивационного стиля управления по введению новшеств на исследуемых предприятиях.

SUMMARY

A dynamic development of the national economy requires increasing the degree of inventiveness of its basic subjects and there are the state enterprises. The growth of the innovativeness of economic units, besides favourable external conditions, is dependent on structural changes in the three basic spheres of activity of the state enterprise; pre-productive, productive and post-productive; it also requires changing the style of running the innovative activity.

One of the important functions of the managing staff in developing the innovative activity is the creation of the conditions favouring full utilization of the workers' creative energy. In practice, this task causes a lot of troubles to the managing staff, and one of the causes of such a situation is a wrong style of managing the innovative activity. The perfection of this style should take place on the basis of a thorough analysis of the actual state and this analysis should be carried out according to a definite methodology of research.

The theoretical assumptions of this methodology and their practical verification are the subjects of this paper.

The technique of questionnaires was suggested for the study of the style of running the innovative activity. An instrument of this technique is provided by the questionnaire worked out by the author of the present paper. Its construction is presented in Table 1. The style of running the innovative activity is described by organizational variables grouped in six problem plocks:

A — the management processes,
B — motivational activities,
C — informational processes,
D — the character of the processes of he interaction,
E — the character of the decision processes in the sphere of the technical-organizational policy,
F — the way of giving orders and commands.

Each of the organizational variables is placed on an eight-degree scale divided

into four intervals according to the following concept:

— interval I signifies the authocratic (least desirable) style of managing the innovative activity,

— interval II signifies the authocratic-motivational style of managing,

— interval III signifies an integrative style of managing,

— interval IV signifies an integrative persuasive-motivational (most desirable) style of managing.

This questionnaire was verified by empirical tests condicted in three enterprises of the electro-mechanical industry in the city of Lublin. The result of these tests is the characterization of the style of running the innovative activity which is presented in the article (the graphical picture of the characterization is presented in graphs 1, 2, 3, and 4). This characterization corresponds to the authocratic-motivational style of managing in relation to the majority of organizational variables. This style does not ensure high efficiency of the innovative processes as it is not sufficiently flexible and it does not integrate individual creative abilities of the workers around the superior aims of the technical development.

The paper also presents detailed features of the authocratic-motivational style of running the innovative activity in the investigated enterprises.